

Propuesta de mejora al proceso de tratamiento de quejas fundamentado en la GTC ISO
10002:2018 en COLCAN S.A.S.

Jennifer Paola Acosta Granados
Ruby Sairy Castro Malaver
Henry Enciso López

Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC
Especialización en dirección y gestión de la calidad
cohorte 103
Bogotá, D. C.
2021

Propuesta de mejora al proceso de tratamiento de quejas fundamentado en la GTC ISO
10002:2018 en COLCAN S.A.S.

Jennifer Paola Acosta Granados
Ruby Sairy Castro Malaver
Henry Enciso López

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Dirección y Gestión de la
Calidad

Asesores
Harold Wilson Hernández Cruz – Guillermo Peña Guarín
Docentes

Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC
Especialización en dirección y gestión de la calidad
Cohorte 103
Bogotá, D. C.
2021

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento al Laboratorio Clínico Andrade Narváez – COLCAN S.A.S, a su alta dirección, líder de servicio al cliente y líder de calidad por su confianza, apoyo, compromiso y dedicación para el desarrollo del presente trabajo.

A los profesores por sus aportes, orientación y conocimiento para la culminación exitosa de todo el proceso académico, personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	5
1. Selección del tema y el contexto	6
1.1 Tema	6
1.2 Contexto.....	6
2. Planteamiento del problema	8
3. Marco conceptual	10
4. Justificación	12
5. Formulación de objetivo general y objetivos específicos	13
5.1 Objetivo General.....	13
5.2 Objetivos Específicos.....	13
6. Alcance.....	14
7. Metodología y acciones	15
8. Cronograma.....	17
9. Resultados.....	19
9.1 Fase 1: Desarrollo del diagnóstico.	19
9.2 Fase 2: Análisis de la plataforma estratégica y de calidad actual de la organización.....	24
9.3 Fase 3: Diseño propuesta de mejora requerida para dar apoyo a las actividades correspondientes al proceso de tratamiento de las quejas.....	26
10. Conclusiones.....	29
11. Recomendaciones.....	30
12. Bibliografía	31
13. Anexos	32

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Totales y positivos por fecha de toma de muestras. Instituto Nacional de Salud. Colombia. 2021	8
Imagen 2: Cronograma de la propuesta.....	17
Imagen 3. Capítulo 4 Principios de orientación.	21
Imagen 4. Capítulo 5 marco de referencia para el tratamiento de las quejas	21
Imagen 5 capítulo 6 Planificación, diseño y desarrollo.....	21
Imagen 6 Capítulo 7 operación del proceso de tratamiento de las quejas.	21
Imagen 7 Capítulo 8 mantenimiento y mejora	22
Imagen 8. Panorama general de la GTC ISO 10002:2018.....	23
Imagen 9. diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas.	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología y acciones.....	16
Tabla 2: Nivel de Madurez.	22

Introducción

La Guía Técnica Colombiana ISO 10002:2018 es un documento que brinda orientación al proceso de tratamiento de las quejas relacionadas con productos y servicios en una organización de manera eficaz y eficiente, mediante planificación, diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y mejora, con el fin de obtener la satisfacción total de las necesidades y expectativas de sus clientes, además de su fidelización, como consecuencia de una mayor competitividad y efectividad en la capacidad de respuesta a las novedades o inconformidades.

Para Laboratorio Clínico Andrade Narváez COLCAN S.A.S ser competitivo no sólo implica contar con un buen portafolio de servicios, sino atender oportunamente las necesidades de los clientes, fortaleciendo sus relaciones a largo plazo. Es así cómo se genera la propuesta de mejora en la gestión de las quejas con el fin de lograr una oportuna retroalimentación en la respuesta emitida por parte del área de servicio al cliente, en el menor tiempo posible enfocado a la satisfacción como lo establece la GTC ISO 10002: 2018.

La propuesta de mejora con base en la guía busca diagnosticar, ajustar, mantener y mejorar los niveles de percepción a la respuesta emitida. Además de evaluar el sistema de información empleado para la recepción, trámite y respuesta de las quejas, buscando disminuir las falencias detectadas con respecto a la calidad en el tratamiento de las inconformidades.

Para el logro de esta propuesta de mejora, la metodología utilizada en la investigación se basa en una revisión bibliográfica, se recurre a diferentes herramientas, instrumentos y técnicas, para la obtención de información referente al contexto de la organización, la realización del correspondiente diagnóstico, la mirada a los planes estratégicos, la información documentada y la socialización de la misma, la cual se evidenciará en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1. Selección del tema y el contexto

1.1 Tema

Propuesta de mejora al proceso de tratamiento de las quejas fundamentado en los principios de orientación de la GTC ISO 10002:2018 en el Centro Oftalmológico y Laboratorio Clínico Andrade Narváez - COLCAN S.A.S.

1.2 Contexto

El proceso de servicio al cliente dentro de la organización ha sufrido diferentes ajustes y cambios a lo largo de los últimos años. Antes del 2018, las funciones y procesos delimitados en el área no eran propios de su quehacer y se asignaban como apoyo a otras áreas. Este contaba con un sistema de información para el registro y tratamiento de las quejas, conocido como kawak, como herramienta tecnológica para la mejora continua el cual facilitaba el seguimiento y control, en cuanto a personas, se contaba con 6 bacteriólogos, un líder, dos Auxiliares y una secretaría para el registro aproximado de 120 Quejas / mes.

A partir del 2018, se genera un cambio definiendo el área de servicio al cliente dentro de la organización e iniciando una serie de ajustes que impactan dentro del manejo de la información, las funciones y las tareas del servicio. Dada la evaluación y auditoría que se realiza al sistema kawak, se evidencia que no es funcional para la institución y se propone el uso de un drive que permite compartir y agilizar significativamente el trámite y manejo de la información en tiempo real, dado que el programa que se venía manejando podía tardar demasiado tiempo en ejecutar cada registro, por tanto, el talento humano se reduce a tres bacteriólogos, un líder y un auxiliar para un manejo de 400 Quejas/mes. Adicionalmente, se enfoca el servicio en la necesidad de la búsqueda de satisfacción del cliente.

En 2019, se realiza un enfoque del proceso en la búsqueda de fidelización de los clientes y usuarios, mediante el seguimiento semi personalizado del servicio post venta, e inicia un proceso de transformación del servicio delimitando tres zonas de atención a nivel nacional, para un seguimiento de clientes. En conjunto con el área comercial, se trabaja mediante varias plataformas temporales con el fin de generar un mejor trámite a las quejas, pero no se logra un empalme eficiente para el servicio.

Durante el 2020, servicio al cliente se direcciona con el proceso de calidad y se genera la implementación del sistema de información Almera para manejo de quejas y migración de la información del SGC.

Este nuevo sistema genera a favor del proceso una posibilidad de registrar en tiempo real la gestión de las quejas y su trazabilidad, durante este proceso de implementación del sistema, el proceso de servicio al cliente se reajusta y se fusiona con

el Contact Center, incrementando la cantidad de solicitudes a registrar 700 solicitudes, sin embargo, se aumenta la prestación y demanda de servicios a causa de la situación de salud pública generada por el COVID 19 donde el incremento de funciones y casos desborda la capacidad de manejo de la operación de servicio al cliente, lo que obliga a un nuevo ajuste del proceso y ampliación de la capacidad instalada, viéndose en la necesidad de crear una nueva zona de atención donde se incorpora al equipo de trabajo un nuevo bacteriólogo y tres auxiliares adicionales a fin de suplir las necesidades de demanda del proceso.

La alta dirección decide generar una intervención que ayude de manera positiva al posicionamiento del laboratorio y se incorpora al equipo de trabajo un nuevo gerente.

Durante el 2021, en cabeza de la nueva gerencia, el mapa de procesos de la organización se ajusta y servicio al cliente deja de ser parte del área de calidad y se incorpora al contexto de la organización como independiente en procesos de apoyo. Posteriormente se realiza una evaluación al sistema de información Almera y dadas las incompatibilidades con la manera de trabajo del área y la falta de seguimiento a la satisfacción del cliente, se decide replantear el manejo del programa.

Teniendo en cuenta el aporte realizado por los investigadores del presente trabajo se plantea la propuesta de mejora de la norma GTC ISO 10002 al seguimiento y manejo de quejas priorizando la retroalimentación de la satisfacción al cliente.

A partir del análisis de la norma, el líder de la operación considera necesario replantear el objetivo del proceso ampliándolo y se sugiere evaluar el alcance del tablero de seguimiento y medición, debido a que los indicadores que actualmente maneja el proceso no parecen efectivos porque no generan confiabilidad en el análisis de satisfacción de los clientes. Por lo tanto, el ajuste de los indicadores debe estar encaminado a los cuatro pilares del proceso: información telefónica y virtual, atención de quejas, encuestas de satisfacción e interventorías (seguimiento pos-servicio).

En la auditoría de Icontec correspondiente al 2020, se evidenció en una de las no conformidades al proceso de servicio al cliente, algunas problemáticas recurrentes y repetitivas en los últimos dos años, es decir, si el proceso es un termómetro de la percepción y nivel de servicio, porqué se reincide en las mismas quejas de inoportunidad de resultado e ingreso, errores demográficos, ingreso y omisión de pruebas.

2. Planteamiento del problema

Para la organización, la carencia de una herramienta, mecanismo o estrategia que brinde el soporte adecuado al flujo del tratamiento de las quejas y en general a todo el proceso de servicio al cliente es una prioridad a establecer dentro de la estructuración de las oportunidades de mejora. Ya que, a causa del incremento de sus actividades en la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos, ha generado un crecimiento considerable en peticiones, quejas y reclamos, al igual que un déficit en la asistencia y respuesta oportuna a las solicitudes recibidas.

Esta problemática se hizo aún más notoria con la llegada de la pandemia COVID-19 en el año 2020, donde la organización era de los principales laboratorios en procesar y dar el reporte para dicha enfermedad. En el mismo año durante los meses Julio - agosto y diciembre - enero del 2021 que coinciden con los picos epidemiológicos de la enfermedad (ver imagen 1), logró la saturación de los diferentes servicios por el incremento de la demanda de los mismos y aumentando los requerimientos en el proceso de servicio al cliente.

Para dar cumplimiento con las diferentes solicitudes, la organización perdió el enfoque al cliente dado que la respuesta era inadecuada e inoportuna y no se lograba la satisfacción del cliente. Esto generaba insatisfacción del mismo y a su vez el deterioro de la percepción de la organización y de los servicios, teniendo como resultado final la pérdida de clientes.

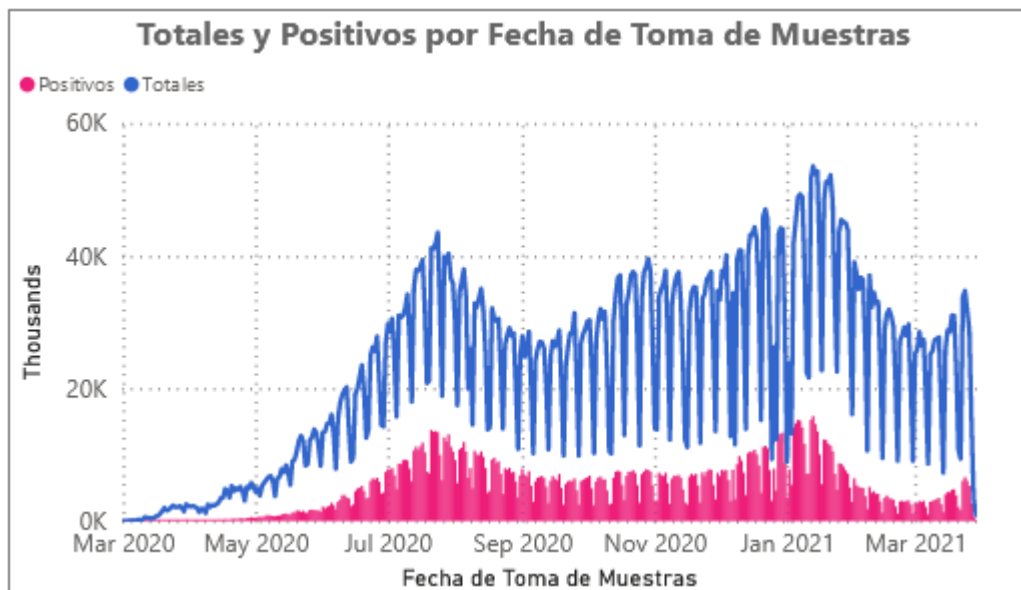


Imagen 1 Totales y positivos por fecha de toma de muestras. Instituto Nacional de Salud. Colombia. 2021

Al ser una empresa de carácter nacional, altamente posicionada y de gran bagaje competitivo en el mercado, se requiere establecer metodologías estratégicas y recursos

vanguardistas enfocados en el mejoramiento y optimización de la excelencia en la prestación del servicio y atención de las necesidades que garantizan la satisfacción total de los clientes y el cumplimiento de las expectativas de la organización. Lo anterior pensando en dar atención eficiente y oportuna a cada uno de sus clientes, basados en la innovación, excelencia, servicio, cuidado y responsabilidad como valores institucionales expresados en sus lineamientos de calidad.

3. Marco conceptual

RECLAMANTE¹: persona, organización o su representante, que expresa una queja.

QUEJA²: expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.

CLIENTE³: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE⁴: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

SERVICIO AL CLIENTE⁵: interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio.

RETROALIMENTACIÓN⁶: opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.

PARTE INTERESADA⁷: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

ORGANIZACIÓN⁸: persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

OBJETIVO DE LA CALIDAD: objetivo relativo a la calidad. ⁹

POLÍTICA DE LA CALIDAD: política relativa a la calidad. ¹⁰

¹ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 2

² NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 2

³ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 2

⁴ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 3

⁵ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 3

⁶ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 3

⁷ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 3

⁸ NTC – ICONTEC. GTC – ISO 10002:2018 - Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente. Bogotá, 2018. Pág. 3

⁹ NTC – ICONTEC. NTC – ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Bogotá, 2015. Pág. 22

¹⁰ NTC – ICONTEC. NTC – ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Bogotá, 2015. Pág. 19

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad. ¹¹

¹¹ NTC – ICONTEC. NTC – ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Bogotá, 2015. Pág. 18

4. Justificación

Actualmente existe mucha competencia en el mercado de prestación de servicios de salud, Instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan implementar y adoptar estrategias que les permitan alcanzar éxito y la captación de mayor número de usuarios, lo que hace que cada vez se torne en un campo más competitivo en el mercado.

Ante esta necesidad el diseño de un plan de gestión de quejas y reclamos eficiente y eficaz se convierte en un pilar fundamental ya que el trato que la organización le brinda al paciente es la base fundamental para cumplir con sus expectativas. De igual forma, la calidad del servicio es un aspecto que hace que el usuario regrese a la organización y a su vez efectúe valoraciones positivas del servicio y recomendaciones a personas cercanas lo que se refleja en la fidelización del usuario o cliente proporcionando publicidad gratis denominado publicidad de “boca en boca”.

Una queja, petición o reclamo manejado de manera inadecuada podría significar un usuario o cliente menos e implica la divulgación de una mala experiencia a otros usuarios; mientras que una queja y reclamo tratados adecuadamente podrían significar una oportunidad para determinar los aspectos en los que el laboratorio está fallando o a su vez elaborar las alternativas con las cuales se puede aplicar un plan de mejora continua.

La funcionalidad de las implementaciones de normas ISO está basada en el mejoramiento de la eficiencia de los procesos en las organizaciones y dar reconocimiento internacional por medio de los sistemas de gestión de la calidad, permitiendo globalizar las comunicaciones, negociaciones y potencializar la red comercial. Por lo tanto, la propuesta de mejora de la norma GTC ISO 10002 en la organización es una herramienta que ofrece una alternativa positiva en la mejora continua, ya que permite convertir las quejas y reclamaciones en oportunidades de mejora al cumplimiento total de las necesidades de los clientes, garantizando su experiencia en la prestación de los servicios y la superación en el logro de metas y las expectativas organizacionales.

Para los autores del presente proyecto de investigación, dar aplicabilidad a las diferentes etapas de estructuración de la norma en la organización, representa una gran oportunidad de aplicar conocimientos, competencias y fundamentos adquiridos durante el proceso de formación académica, además de obtener una experiencia adicional en el ámbito profesional con beneficios de desarrollo académico y aplicables a nuestro entorno laboral.

5. Formulación de objetivo general y objetivos específicos

5.1 Objetivo General

Proponer una mejora con base en la norma GTC ISO 10002 en la empresa CENTRO OFTALMOLÓGICO Y LABORATORIO CLÍNICO ANDRADE NARVÁEZ - COLCAN S.A.S. en el proceso de tratamiento de las quejas, en el departamento de servicio al cliente de la organización, con el fin de garantizar la satisfacción en la experiencia de los clientes.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general de la GTC ISO 10002 versus el actual Sistema de Gestión de la Calidad certificado con la norma ISO 9001.
- Analizar la plataforma estratégica y de calidad actual de la organización, para generar propuesta de política y objetivos de tratamiento de las quejas para el proceso de Servicio al Cliente.
- Diseñar propuesta de mejora requerida para dar apoyo a las actividades correspondientes al proceso de tratamiento de las quejas con base en la propuesta de mejora de la GTC ISO 10002.

6. Alcance

El presente proyecto de investigación en el cual pretende proponer una mejora al proceso de tratamiento de las quejas con base en la norma GTC ISO 10002, será desarrollado para la empresa Centro Oftalmológico y Laboratorio Clínico Andrade Narváez, desde su sede principal en la ciudad de Bogotá como fuente de recepción central de las PQRS y con manejo nacional en sus demás sedes en las ciudades de Bogotá D.C., Barrancabermeja, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Duitama, Fusagasugá, Ibagué, Medellín, Neiva, Pereira, Tunja Sogamoso y Villavicencio.

Dentro del contenido de la investigación se incluirán los siguientes entregables:

- Propuesta, estudio y desarrollo de la revisión a la planeación estratégica institucional
- Informe de diagnóstico GTC ISO 10002 Vs ISO 9001
- Propuestas de Inclusión de la socialización de las observaciones de la propuesta en el plan de comunicaciones estratégico e institucional de la organización.
- Propuesta de desarrollo y gestión de información documentada requerida para la nueva estrategia de tratamiento de las quejas
- Análisis comparativo de indicadores de gestión donde se permita visualizar los avances y cambios obtenidos con la propuesta de mejora.

Nota: Se depende estrictamente de la organización alcanzar dentro de las expectativas del proyecto de investigación, el logro de la implementación y la obtención de la certificación de la misma.

7. Metodología y acciones

Objetivo Especifico	Metodología	Acción	Evidencia / Entregable
Realizar un diagnóstico general de la GTC ISO 10002 versus el actual Sistema de Gestión de la Calidad certificado con la norma ISO 9001.	Revisión documental. Diagnostico lista de chequeo. Identificación de cumplimiento de requisitos.	Crear matriz de diagnóstico con requisitos de la GTC ISO 10002:2018. Verificación de documentos asociados del SGC de la organización. Consulta al sistema de información ALMERA. Entrevista con líderes de proceso de Servicio al Cliente y Calidad.	Matriz de diagnóstico diligenciada (anexo F). Análisis del diagnóstico en estado de madurez respecto al SGC actual (anexo F). Sugerencias de oportunidades a tener en cuenta respecto a información documentada y el sistema ALMERA.
Analizar la plataforma estratégica y de calidad actual de la organización, para generar propuesta de política y objetivos de tratamiento de las quejas para el proceso de Servicio al Cliente.	Revisión de documentos del SGC. Punto de encuentro con directivos y líderes de proceso.	Consulta de plataforma estratégica, caracterizaciones, matriz de partes interesadas y la estructura del proceso de Servicio al Cliente. Elaboración del análisis matriz CLIO y DOFA.	Matriz CLIO (anexo B). DOFA (anexo C). Propuesta de nueva política al tratamiento de las quejas con los correspondientes objetivos.
Diseñar propuesta de mejora requerida para dar apoyo a las actividades correspondientes al proceso de tratamiento de las quejas con base en la	Reuniones de trabajo y puntos de encuentro con el equipo de investigación. Depuración y mejora a la información documentada	Concertar con directivas y líderes de proceso el diseño y creación de la política de tratamiento de las quejas Revisar la viabilidad de nueva documentación	• Política de tratamiento de las quejas • Objetivos para el tratamiento de las quejas • Documentación propuesta • Depuración documental

propuesta de mejora de la GTC ISO 10002.	del proceso de servicio al cliente, contenida en el sistema ALMERA.	asociada al proceso y la posibilidad de mejora de la existente Análisis de documentación previamente adelantada por el proceso y que se encuentre pendiente de normalización Concretar una propuesta de sensibilización y formación dirigido al personal de la organización, dando a conocer los términos finales del alcance de la mejora.	• Inclusión de la propuesta en el plan de comunicaciones de la organización. • Ficha técnica de indicadores de gestión (anexo D). • Caracterización del proceso de servicio al cliente (anexo E). • Formato control de cambios (anexo I). • Cuadro de mando integral (anexo A).
--	---	--	---

Tabla 1: Metodología y acciones.

8. Cronograma

			CRONOGRAMA DE GESTIÓN											
NOMBRE DEL PROYECTO			PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS											
ACCIONES	RESPONSABLE	PIE	MES: FEBRERO				MES: MARZO				MES: ABRIL			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Se presenta una brecha en la rotación del personal en Colcan	Organización	Planificado												
		Ejecutado												
HACER														
Búsqueda de la organización para desarrollo de proyecto	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Definir el problema	Alta Dirección, JA-RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Definición del proyecto a realizar	Alta Dirección, JA-RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Sustentación de la intención del proyecto de investigación	Jennifer Acosta	Planificado												
		Ejecutado												
Identificación del contexto de la organización	Alta Dirección, JA-RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Definición Marco Conceptual	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Ajuste a la caracterización del proceso de Servicio al Cliente	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Definir cuadro de mando integral	Ruby Castro	Planificado												
		Ejecutado												
Definición de objetivo general y objetivos específicos	Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Definición del alcance del proyecto	Ruby Castro	Planificado												
		Ejecutado												
Redacción primer avance del proyecto de Investigación	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
HACER														
Revisión del anteproyecto	Profesor Harold Hernandez, JA, RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Desarrollo de reuniones y entrevistas con líder del proceso de Servicio al Cliente	Jonathan, JA, RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Diligenciamiento de matriz de diagnóstico	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Gestión de información interna de la organización	Jennifer Acosta	Planificado												
		Ejecutado												
Reunión con líder del proceso de Gestión de la Calidad	Carolina, JA, RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Formulación y análisis gráfico de la matriz de diagnóstico	Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
VERIFICAR														
Validación de la plataforma estratégica actual del proceso de Servicio al Cliente	Líderes de proceso, JA, RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Consolidación de información para avance del proyecto	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Avances, revisión	Profesor Guillermo Peña, JA, RC y HE	Planificado												
		Ejecutado												
Ajustes al proyecto de investigación	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Presentación del proyecto de Investigación Hasta Cap 8	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Ajustes finales del proyecto de investigación	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												
Sustentación proyecto de grado	Jennifer Acosta, Ruby Castro y Henry Enciso	Planificado												
		Ejecutado												

Imagen 2: Cronograma de la propuesta.

Se cuenta con un cumplimiento del 90% del cronograma inicial, en función del tiempo, a causa de la brecha encontrada en la organización y de la permanente rotación del personal, tanto del área de servicio al cliente, como de calidad, en parte debido a la situación de salud pública a razón de la pandemia por COVID-19. Esto generó retrasos en las mesas técnicas pactadas previamente con las personas que en su momento contaban con las competencias para la búsqueda y análisis de la información con la determinación de resultados esperados para los avances significativos del proyecto de investigación.

9. Resultados

9.1 Fase 1: Desarrollo del diagnóstico.

Para tener una mirada clara respecto a la madurez de la GTC ISO 10002:2018 con base en la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad con la que cuenta actualmente la organización. Se diseñó una matriz de diagnóstico basada en el recorrido de cada uno de los requisitos de la guía, donde se logró identificar todos los aspectos favorables con que posiblemente se pueda dar cumplimiento a cada uno de ellos o, al contrario, las falencias que se consideren. Para este último, se determinan aspectos que podrían necesitarse para dar completo cumplimiento al requisito, convirtiéndose de esta manera en una posible oportunidad de mejora que la organización podría considerar para realizar un análisis de viabilidad concreta, respecto a su planeación y ejecución.

Los beneficios de hacer un diagnóstico empresarial son muchos: ayuda a descubrir el grado de madurez de la empresa (lo que influirá en las decisiones estratégicas), permite entender si el rendimiento actual de la compañía es el correcto, contribuye a detectar qué errores se están cometiendo en la gestión, para así poder solucionarlos, además de determinar los puntos fuertes. En definitiva, da una información clave a la hora de optimizar el desempeño de la organización, incrementando su productividad. (CEDEC, 2019), lo que permitirá poder realizar una exhaustiva evaluación, un análisis a profundidad, generar cálculo y gestión estadística y finalizar con el desarrollo de planes de acción a beneficio de la organización.

Posterior al diseño de la matriz, se generó un punto de encuentro con el coordinador del área de servicio al cliente de COLCAN, en el cual se obtuvo la información y las evidencias que complementó el contenido de la matriz. De esta manera se identificaron contextualmente qué herramientas, aportes, estrategias o características especiales se tienen o de qué se carece de forma total o parcial y cuáles serían esas posibles necesidades de la organización para tener un cumplimiento total a las exigencias de los requisitos.

En una segunda entrevista con la gestora de Servicio al Cliente, se obtiene un punto de vista más cercano a la operación y datos de interés que aportan significativamente a las necesidades del diagnóstico, con una mirada más cercana a las actividades y tareas que se realizan cotidianamente en el área en estudio. (Meza, 2020).

En una tercera y última entrevista con el área de calidad se logró un enfoque complementario respecto a los requisitos de la GTC ISO 10002:2018 con los que cuenta la organización. Allí, el profesional en calidad proporcionó una perspectiva completa en referencia a las bondades del sistema de información ALMERA.

Culminado el diligenciamiento del diagnóstico, se procedió al registro, cálculo y gráfico que permitió dar una mirada tanto general como particular por cada uno de los capítulos de la guía. Logrando una interpretación adecuada a los resultados que se

generaron, determinando metodologías y estrategias que favorezcan la propuesta, además de brindar posibles soluciones efectivas que se deben tener en cuenta para afianzar y mejorar las actividades y tareas que se desarrollan en el área de estudio.

A continuación, se presentan las gráficas resultado del estudio y análisis de cada uno de los capítulos de la GTC ISO 10002:2018 y lo correspondiente a la diagramación general resultante de la ponderación de todos los resultados:

CAPÍTULO 4 PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN

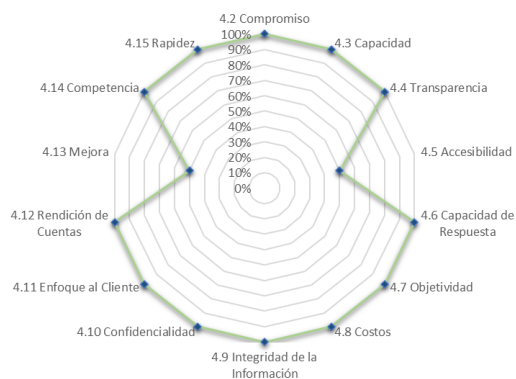


Imagen 3. Capítulo 4 Principios de orientación.

CAPÍTULO 5 MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

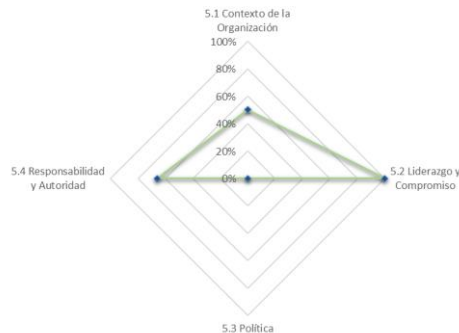


Imagen 4. Capítulo 5 marco de referencia para el tratamiento de las quejas

CAPÍTULO 6 PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO

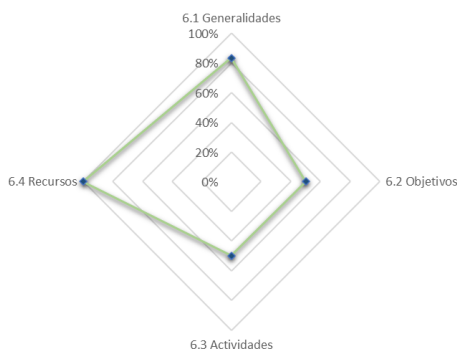


Imagen 5 capítulo 6 Planificación, diseño y desarrollo

CAPÍTULO 7. OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

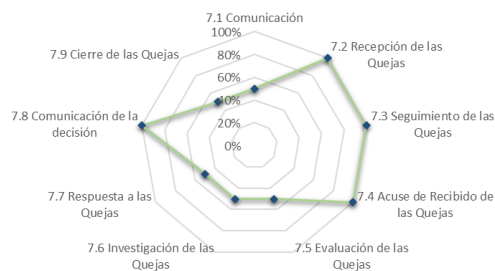


Imagen 6 Capítulo 7 operación del proceso de tratamiento de las quejas.

CAPÍTULO 8 MANTENIMIENTO Y MEJORA

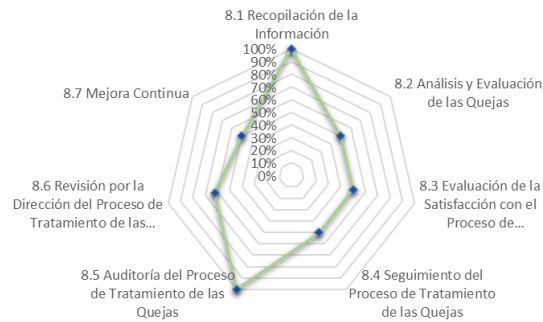


Imagen 7 Capítulo 8 mantenimiento y mejora

Fuente: elaboración propia.

Como apoyo a la determinación de los resultados, se precisó la creación de una tabla que nos describa los atributos de los rangos que nos permitan establecer la cuantificación del grado de madurez en que se encuentran los requisitos, los capítulos y en general toda la norma que está siendo analizada. A continuación, se detalla la tabla con los correspondientes rangos para determinar los resultados:

Tabla 2: Nivel de Madurez.

NIVEL DE MADUREZ DE LA GTC ISO 10002:2018	
1- 20 %	Enfoque informal - Empírico
21 - 40%	Enfoque estructurado - documentado Débil o mínimo
41 - 60%	Resultados consistentes y evidenciables
61 - 80%	Mejora continua demostrable
81 - 100%	Capacidad sostenida para aprender

Fuente: elaboración propia.

El análisis general muestra un resultado final, que surge de los ponderados obtenidos del estudio individual de cada capítulo, esto permite la mirada global de la madurez de la GTC ISO 10002 y las deficiencias como posibles brechas a las cuales se les debe brindar una solución o mejora, obteniendo la siguiente gráfica:

PANORAMA GENERAL DE LA GTC ISO 10002:2018

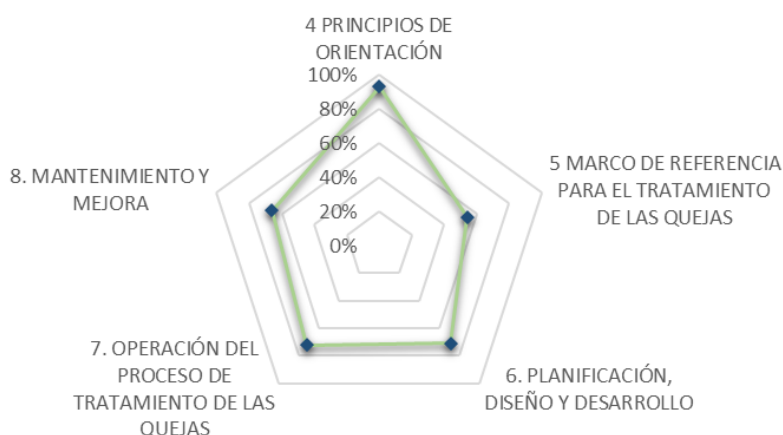


Imagen 8. Panorama general de la GTC ISO 10002:2018

En función con la tabla No 1 podemos concluir:

- El capítulo 4, muestra un desempeño del 93% de madurez, lo que evidencia que los principios de orientación son efectivos y que la organización mantiene una gestión del conocimiento adecuada, además de evidencias que permiten el logro de su respectivo seguimiento y la toma de decisiones.
- Para el capítulo 5, el cual es el que tiene la ponderación más baja, con un resultado del 54% que se considera consistente y evidenciable, pero que por la importancia de ser marco de referencia, se debe trabajar en su mejora desde la asignación de responsabilidades y el trabajo en conjunto con la alta dirección.
- Respecto a los capítulos 6 y 7, los cuales cuentan con una cualificación del 71% y 72% respectivamente, ofrecen una mejora continua demostrable, pero los dos coinciden en la necesidad de buscar estrategias que contemplen mecanismos desde la planeación contextual y operacional, en espera de poder dar trámite efectivo y lógico a las quejas, teniendo en cuenta las exigencias que nos brinda la GTC ISO 10002.
- En lo correspondiente al capítulo 8, también tiene una mejora continua demostrable, pero se tienen brechas de importancia en el tema de conservación del conocimiento en cuanto al manejo, seguimiento y tratamiento de las quejas, ausencia de política y objetivos para el tratamiento de las quejas y la intervención de la alta dirección en el seguimiento y toma de decisiones.

En contexto general, el ponderado total del diagnóstico nos muestra un resultado del 71%, que al igual que la mayoría de los capítulos, tiene una mejora continua demostrable, pero que, dentro del contexto de la matriz, se definen necesidades de gran importancia,

que permitirán incrementar el cumplimiento efectivo de cada uno de los requisitos de la guía.

Para finalizar, la matriz brinda todas aquellas sugerencias de oportunidad de mejora que serán material de estudio por la organización entre los líderes de los procesos involucrados y la alta dirección, quienes determinarán la viabilidad de ejecución, planeación y disponibilidad de los recursos que se puedan requerir para llevarlo a término exitoso. Para ello se detallan dichas sugerencias en el Anexo F.

9.2 Fase 2: Análisis de la plataforma estratégica y de calidad actual de la organización.

Teniendo en cuenta el análisis realizado luego del diagnóstico se hace evidente para los investigadores que dentro de la plataforma estratégica del laboratorio COLCAN existe un interés de velar por el cumplimiento de los deberes y el reconocimiento de los derechos de los usuarios de acuerdo a los principios y valores institucionales, además de un compromiso con garantizar la satisfacción al cliente mediante la adopción de procedimientos idóneos para la gestión de las insatisfacciones, lo que beneficia a la organización y a sus partes interesadas en la presentación de reclamaciones.

Dentro de la estructura organizacional el proceso de servicio al cliente tiene como misión dar respuesta a los requerimientos e insatisfacciones como consecuencia de la prestación de servicios del laboratorio; como se contempla en el procedimiento de atención de PQSF (anexo G) dentro del sistema de gestión de calidad, además de contar con un tablero de indicadores el cual incluye la medición de la satisfacción del cliente.

La aplicación de la GTC ISO 10002 tiene como objetivo “proporcionar orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de reclamaciones eficaz y eficiente, que puede llevar a la mejora en los productos y servicios, la satisfacción y la fidelización de los clientes, así como en la reputación.” (ICONTEC, 2018) – ICONTEC, 2018. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente, Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. GTC ISO 10002.

Gracias a la intención de mejora continua que se propone con la implementación de la guía, se intenta prevenir la materialización de los riesgos establecidos en el manejo de las quejas dentro de la organización. El laboratorio cuenta con un programa estructurado de manejo de PQSF en el área de servicio al cliente, sin embargo, la implementación de la GTC 10002 proporcionaría al proceso un enfoque orientado a la retroalimentación en tiempo real de la satisfacción de la respuesta emitida, convirtiendo una mala experiencia en una oportunidad de fidelización. Adicionalmente generaría un código de conducta para el tratamiento de quejas estandarizando el manejo ofrecido por los gestores de servicio al cliente.

Con los lineamientos establecidos en la guía, el usuario sabe que su reclamación será analizada y trazada de manera objetiva, dando una respuesta coherente en un plazo establecido. Incluso, de no ser satisfactoria la respuesta obtenida, podrá reiterar su insatisfacción mediante los diferentes canales dispuestos por la organización. En cualquier caso, lo que se pretende es que el cliente perciba el esfuerzo de la organización por resolver su requerimiento enfocándose siempre en la máxima transparencia y equidad para que el cliente disponga de información sobre el seguimiento de la resolución de sus inconformidades.

Los requisitos de la GTC 10002 sugieren que la organización determine una política para el tratamiento de quejas con el propósito de vincular una visión orientada a la satisfacción del cliente. Esta política de ninguna manera reemplaza el cumplimiento de las leyes y los demás lineamientos, asumiéndola como parte de la cultura organizacional y que todo el personal conozca que la misma está respaldada en información documentada que forma parte fundamental para su cumplimiento ya que para que ésta sea útil se debe comunicar y debe ser entendida por todas las partes interesadas de la empresa. Además de ser un marco de referencia para establecer, el manejo, seguimiento y mejora del tratamiento de las quejas.

A continuación, se indica la política propuesta orientada a la gestión y atención de las quejas presentadas por los clientes a través de los diferentes canales:

Como parte del compromiso de COLCAN con la satisfacción de las necesidades de los clientes y pacientes, dentro de nuestro modelo de servicio SOMOS C, se compromete a atender, canalizar, manejar, responder y monitorear, las quejas o reclamaciones de manera equitativa, transparente, simple, eficiente, eficaz, segura y accesible, a fin de que se proporcione retroalimentación que contribuya con el mejoramiento continuo.

Adicionalmente, surgen en propuesta los siguientes objetivos para el acompañamiento de la política planteada previamente:

1. Lograr el cumplimiento de los tiempos de respuesta a las solicitudes con base en los requisitos legales, operativos y reglamentarios pertinentes en la organización.
2. Aplicar metodologías para las buenas prácticas en el tratamiento de las quejas y reclamaciones.
3. Analizar las opiniones de los clientes, el personal y otras partes interesadas determinados por la retroalimentación a las respuestas emitidas.
4. Promover la mejora teniendo en cuenta la asignación de recursos necesarios para asegurar la exitosa implementación de la política de gestión de las quejas y reclamaciones.

9.3 Fase 3: Diseño propuesta de mejora requerida para dar apoyo a las actividades correspondientes al proceso de tratamiento de las quejas.

Posterior al análisis del diagnóstico que contempla los requisitos de la GTC ISO 10002:2018, se pretende que el proceso de tratamiento de quejas se ajuste tanto a los principios de orientación de la guía en mención para una adecuada gestión de las insatisfacciones, como a los lineamientos establecidos al interior de la organización, que permiten la asignación de recursos y la designación de responsables dando como resultado un sistema en el que las partes interesadas conozcan el procedimiento del trámite de una queja en tiempos de respuesta y que cumplan las expectativas de los clientes en cada etapa del tratamiento, generando satisfacción al cliente solicitante. La propuesta se genera teniendo en cuenta la matriz desarrollada, donde se clasificaron en cuatro grupos las posibles oportunidades de mejora a implementar en las áreas y/o procesos pertinentes.

En cuanto a los soportes de gestión documental, se recomienda:

- Disponer política y objetivos para el tratamiento de quejas en la organización.
- Implementar el procedimiento de radicación de quejas con su divulgación correspondiente a las partes interesadas.
- Establecer documento de comunicación donde se evidencia la notificación de los eventos a la alta gerencia, conservándose como información documentada en la trazabilidad de la queja.
- Ajustar el protocolo de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes con código SAC-PRO-S00-02, haciendo énfasis en establecer:
 - Los lineamientos a los líderes para el análisis y respuesta de las solicitudes que son asignadas a cada una de sus áreas.
 - Los criterios de priorización de las quejas.
 - Los tiempos para emitir la respuesta.
 - Encuesta de satisfacción al usuario solicitante donde se evalúe su nivel de experiencia con la respuesta emitida y el correspondiente seguimiento y control.
 - Incluir el diagrama de flujo teniendo en cuenta lo recomendado por la GTC ISO 10002:2018.

A continuación, se muestra la propuesta del diagrama de flujo a incluir con base en los lineamientos de la GTC ISO 10002:2018.

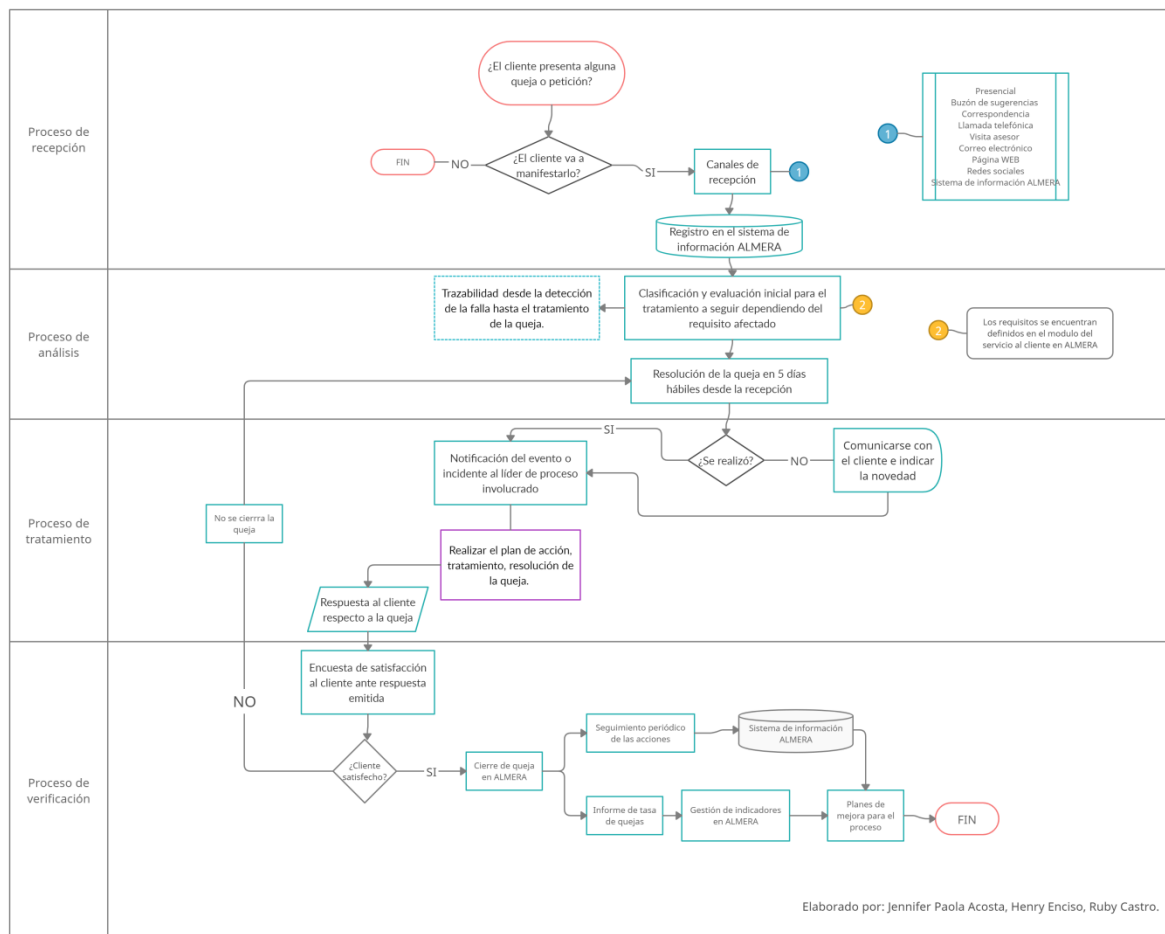


Imagen 9. diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas.

Fuente: elaboración propia.

Para facilitar el proceso de tratamiento de quejas, la organización incorporó el Sistema de Información ALMERA, el cual durante su implementación ha generado falencias en el registro y trámite de insatisfacciones que maneja el proceso de servicio al cliente. Para lo cual, se propone:

- Caracterizar el sistema de información, identificando las acciones para mejorar con el fin de disminuir tiempos en el diligenciamiento e incluir los criterios de priorización para la respuesta con base en el protocolo ajustado de PQRS.
- Incluir la encuesta de satisfacción a la respuesta emitida al cliente. Si la respuesta no satisface al usuario, se puede realizar nuevamente el proceso en la misma radicación sin necesidad de iniciar una nueva.

Para el cumplimiento de los requisitos de la GTC ISO 10002:2018, se propone que el proceso de calidad mejore la articulación con el área de servicio al cliente para el seguimiento y control del mismo, enfocado en los planes de mejora e indicadores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la revisión y ajuste de la batería de indicadores de servicio al cliente enfocado en el procedimiento de tratamiento de quejas.

En cuanto al talento humano se propone incluir los temas de tratamiento de las quejas en las actividades de inducción, reinducción y capacitación del personal enfatizando en los colaboradores de línea frente en la atención del cliente y recepción de las PQRS. Se debe fomentar el compromiso por parte de los líderes para apoyar el análisis adecuado y pertinente, evitando la inoportunidad en la respuesta.

Para garantizarle al usuario accesibilidad durante la radicación de la inconformidad, se propone la parametrización del módulo de PQRS para los pacientes con características y necesidades especiales basados en el respeto al derecho de inclusión.

En la última visita realizada por el ICONTEC como seguimiento al sistema de gestión de calidad del laboratorio, el 8 de septiembre del 2021 en la auditoria al proceso de servicio al cliente se socializó como acción para la mejora al tratamiento de quejas dentro de los proyectos estratégicos institucionales; Plan Operativo Anual – POA y Equipos Primarios de Mejoramiento - EPM, la propuesta de implementación de la GTC ISO 10002:2018 lo cual quedó registrado como fortaleza dentro de los hallazgos que apoyan la conformidad del sistema en el informe final de la auditoría externa del 2021, evidenciando el esfuerzo de toda la organización. (Ver anexo H)

10. Conclusiones

- El uso de la herramienta de diagnóstico en el análisis del tratamiento de quejas en el laboratorio clínico COLCAN permitió conocer la madurez en su estado actual en cumplimiento a cada uno de los requisitos de la GTC ISO 10002:2018, identificando todas aquellas fortalezas con las que actualmente se cuenta y así mismo encontrar oportunidades de mejora que dan vía a planes de acción en busca del cumplimiento total de los requisitos de la guía y con ello alcanzar la mejora continua al tratamiento de las quejas.
- La matriz de diagnóstico permitió evidenciar criterios aplicables, tomados de la guía, como la visibilidad, accesibilidad, operación y retroalimentación, además de apoyar el tratamiento de las quejas para la mejora continua y el compromiso de la dirección para el logro exitoso de lo establecido en la guía.
- Se contó con el respaldo de la dirección general y de los líderes tanto de servicio al cliente como de calidad permitiendo alcanzar los objetivos establecidos en el trabajo de investigación con una contribución positiva a las necesidades de las áreas y su intención de mejora.
- Por medio del trabajo de investigación realizado, se identificaron los procesos claves involucrados en el tratamiento de las quejas de COLCAN, proceso de servicio al cliente y calidad, a los cuales se les realiza todo el seguimiento y análisis con el fin de crear sinergia que garantice la efectividad del tratamiento de las quejas.

11. Recomendaciones

- Ajustar la matriz de riesgos asociada a los diferentes procesos transversales al tratamiento de las quejas con base en los requisitos planteados en la GTC ISO 10002:2018.
- Realizar la integración de la GTC ISO 10002:2018 con la ISO 9001:2015 con la finalidad de mejorar la eficacia en los resultados del manejo y tratamiento de las quejas.
- Se recomienda que, dentro del formato de radicación de la insatisfacción, el paciente enuncie el derecho vulnerado teniendo en cuenta la socialización realizada por parte de la organización en derechos y deberes del usuario.
- Teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la norma, se hace necesario el desarrollo de un plan de socialización dentro de las estrategias de comunicación de la organización dando alcance a todas las partes interesadas, con el fin de generar una cultura en el adecuado tratamiento de quejas.
- Es importante mejorar el vínculo del área de calidad con los demás procesos que interactúan en la gestión de quejas proporcionando una comunicación asertiva dentro de la organización y generando responsabilidad en las tareas inherentes a la solución.
- Se recomienda la búsqueda de estrategias para la retención del personal que cuenta con las competencias para el manejo del sistema de información ALMERA y la estructura del manejo de las quejas, de esta manera, evitar la pérdida de la gestión del conocimiento.
- Es conveniente que el personal que tenga manejo de paciente en atención directa y los gestores de servicio al cliente sean capacitados sobre conceptos básicos de la ISO 10002:2018; con el fin de asegurar el manejo, seguimiento y control del tratamiento de quejas como parte del plan de acción de mejora.

12. Bibliografía

- CEDEC. (2019, Diciembre 21). *CEDEC, juntos hacia la excelencia*. Retrieved from <https://cedec-group.com/es/blog/como-hacer-un-buen-diagnostico-empresarial#:~:text=Los%20beneficios%20de%20hacer%20un,en%20la%20gesti%C3%B3n%2C%20para%20as%C3%AD>
- Cedes. (n.d.).
- ICONTEC. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra: Secretaría Central de ISO. Bogotá, D.C.: ICONTEC.
- ICONTEC. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario*. NTC-ISO 9000:2015. Bogotá, D.C.: ICONTEC.
- ICONTEC. (2018). *Norma Técnica Colombia 1486. Documentación. Presentación de trabajos académicos*. Bogotá, D. C.: ICONTEC.
- ICONTEC. (2018). *Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*. GTC ISO 10002:2018. Bogotá, D.C.: ICONTEC.
- Meza, A. (2020, Enero 3). *Mi espacio*. Retrieved from El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Rodriguez, P. (n.d.). Metodología ISO 10002 para la atención al cliente y gestión de reclamos en la empresa de acueducto y alcantarillado de BOGOTÁ, DC. (EAAB). *Trabajo de maestría en administración de las organizaciones*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, D.C. Retrieved from <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/30232/20996476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, E. (n.d.). Propuesta de un modelo de gestión de clientes, aplicable a una cadena de autoservicio de consumo conforme a la norma ISO 10002:2004 y al mercado relacional. *Trabajo de maestría*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador , Ecuador.
- Vargas, R. (n.d.). Metodología NTC ISO 10002 aplicada a la gestión de quejas y reclamos en PRODELIN LTDA. . *Metodología NTC ISO 10002 aplicada a la gestión de quejas y reclamos en PRODELIN LTDA.* . Universidad Libre, Bogotá.

13. Anexos

- A. Cuadro de mando integral.
- B. Matriz CLIO.
- C. Matriz DOFA.
- D. Ficha técnica de indicadores.
- E. Caracterización del proceso de servicio al cliente.
- F. Diagnóstico de la GTC ISO 10002:2018.
- G. Procedimiento para la gestión de quejas y solicitudes.
- H. Evidencia auditoría externa ICONTEC.
- I. Formato del control de cambios.